農業試驗所創新育成中心經典客問集

農試所技服組 陳烈夫 顏妙朱

一、前言

本篇客問集5個題目的資料來源，是廠商至本所創新育成中心（以下簡稱創育中心）詢問問題或提供建議，且為詢問度較高及較有學術性的問題之一。也歡迎您撥打04-23317461或至iic@tari.gov.tw詢問，創新育成中心會以最快的速度回覆！

二、全球創育中心有幾多？

創新育成中心的觀念源自於美國，並可追溯至1959年紐約州水牛城附近的一個Batavia農業小鎮，為創業家Charles Mancuso所創建。1992年國立交通大學袁建中教授首次將育成中心的概念引入台灣；1996年7月工業技術研究院設立國內首家創新育成中心。根據國際企業育成協會(National Business Incubation Association, NBIA)資料顯示，目前全球有將近5000家育成中心，且多數由大學所設立，其中美國就有1900多家，歐洲1000多家，亞洲亦超過1000家，包括中國600多家、韓國300多家、日本200多家。依據2010年中小企業創新育成協調中心資料顯示台灣已成立有130家。

通訊作者：陳烈夫助理研究員
連絡電話：04-23317453

三、創育中心究竟是什麼？

1993年美國NBIA對育成中心作了以下的定義：「係對有企業家精神之中小企業提供可以利用的空間，共同的支援服務，以及金融、行銷、管理方面的諮詢服務等。中心希望能對創業期、也是最困難時期的中小企業提供協助，以助其成長」。1996年該協會尚對該定義作如下補充：「係透過一連串的支援措施以及服務，來促成具有企業潛力之企業成功。因此，對於創業企業所需要的管理指導以及建言是中心的重要任務之一。另外，中心提供租賃空間、較具彈性之借貸條件、共用的基本設施以及設備、技術支援服務等，也提供企業成長所需之融資，與外部資源取得連繫，以協助其成長」。換言之，NBIA認為育成中心是一種經濟發展工具，用意在於商業資源與服務的支援，加速企業的成長與成功，而中心的主要目標就是培育出成功的企業使其在離開中心後仍能獨立

生存。中心的功能主要在於對新創立的企業提供一般法務、財務、融資等諮詢服務管道。

根據我國經濟部中小企業處之定義：「係以孕育創新事業、創新產品、創新技術及協助中小企業升級轉型的場所，藉由提供進駐空間、儀器設備及研發技術、協尋資金、商務服務、管理諮詢等有效地結合多項資源，降低創業及研發初期的成本與風險，創造優良的培育環境，提高事業成功的機會」。

綜合上述可知，創新育成中心是一個具有管理功能且能提供新創公司技術與商業服務的機構，對創業期之中小企業提供成本較低之使用空間以及共用設施、並提供諮詢服務以加速企業成長的組織，藉由提供空間、設備、商業服務、專門技術、管理上的輔導諮詢等援助，構成一個可以協助企業創業、生存與成長的整體培育環境，它可以從政府或私人企業中獲得資助，並以大學、研發單位為技術來源，培育新創企業成長茁壯並且回饋給外在環境，以達到促進新創公司的成長、技術移轉、當地區域的繁榮、以及經濟的發展與多角化。

四、怎樣的創育中心才算合格？

一般創新育成中心所提供之服務可以FAST作為代表。

(1)設施：

包括辦公、實驗、會議等功能之硬體空間提供。其他如網際網路、通訊、電腦與事務機器等亦是基本設施。此項產品具有共同分享之特色，不論進駐客戶之業務性質為何，對於中心之硬體設施均有使用之需求；惟一般而言，此項產品對於那些成立初期的進駐客戶之助益較大。

(2)諮詢：

中心提供進駐客戶包括撰寫計畫書、制定營運模式、招募經營團隊、籌措創投資金等全方位之「無形」產品。此項產品之特色在於能在極短時間內，經由中心的協助，使得進駐客戶能夠開始營運並建立自身之商譽，進而能吸引投資人之青睞，獲得資金之挹注。對於初次創業，全無任何以往成功經驗的客戶而言，此項產品之重要性遠較前項有形之硬體空間設備為大。

(3)服務：

相較於硬體之空間設施，服務係指中心對進駐客戶提供包括財務、會計、法務、人事、行銷等屬於軟體之行政支援。中心除了自身必須擁有一支「常備役」之前述支援人力以外，對於某些較少客戶使用之服務項目，如股票上市輔導、週轉性融資貸款、公司合併等，亦必須能隨時提供合適的專業委外團隊來處理。

(4)技術：

許多中心本身即屬於大學院校或研發單位之一部份，單位內之成熟技術均可以透過成立衍生公司的方式來進行技術移轉。另外，中心亦可以擔任進駐客戶之媒介，從事智慧財產權之授權、管理與維護，或是代客戶找尋合適之策略聯盟夥伴，藉由技術移轉之方式來追求協同之最高目標。

故而，中心基本上有責任去設計並滿足各進駐廠商的要求，而行政與管理支援則視為是最低要求。這些服務至少包括如提供實驗室、生產及辦公場所、電話及電腦網路、多媒體會議空間、必要的生產或檢驗器材。而額外可提供的服務，如解決進駐廠商創業所需的市場、營運、創業、法律、財務、品管等

問題諮詢或提供教育訓練等。至於資源共享部分可降低廠商的成本，如影印、傳真、服務櫃台、電腦網路、會議室、專業諮詢等，但保障機密為基本要求。中心的成功實有賴於整合性的套裝服務，各階段各種管理能力愈多愈廣將會較好，而不強調單一管理的重要性。

五、創育中心能為企業帶來什麼？

創新育成中心的功能和作用包括3個面向：(1)營造創業的人工環境，降低創業的門檻及提高創業的成功率。育成中心為創業團隊和初創企業提供啟動資金、辦公場地、融資服務、以及各類代辦服務，簡化創業的細節，降低創業的門檻，使得創業團隊和企業能夠快速的成長起來。據統計，70年代美國的新型小企業能夠存活5年的只有20%，能夠存活10年的只有10%，中心所育成的企業成活率達80%。(2)集聚創新創業的資源。首先，在中心內部形成創業者的集聚，其服務物件具有相當的同質性和相當的決策認同感，並可形成創業的母體環境，包括創業的氛圍和創業的文化，使大家能互相交流、互相溝通與促進。其次為外部資源集聚。如若一個中心內有50到100個成長性良好的企業，其他的一些社會資源就願意傾斜過來。同時，中心可代表進駐企業形成一個集團，以集團的身份與外部資源進行集聚談判，形成局部最優良的創業環境。(3)造就一批科技型企業和創業型人才。中心首先能夠吸引充滿創業熱情的畢業人才，形成人才集聚的基地。其次，透過中心的努力以及創業的實踐，培養出一批科技型企業家，為區域的發展儲備人才。同時，中心在一個育成週期內會產生一批高新技術企業。這些高新技術企業擁有先進的技術及成熟的管理經驗，對高新技術產業的發展和區域經濟的發展具有重要的推動作用。

六、創新育成中心的理論基礎是什麼？

(1)比較優勢理論：

是每個人、每個企業、每個國家或地區都生產自己最擅長的產品和服務，然後進行交換，可以使交換的雙方比在沒有發揮比較優勢，一切都自己生產且不交換的情況下獲得更大的利益。創業者的比較優勢是擁有具有發展前景的科技專案或者創意，以及實施該專案的技術能力和對市場的敏銳性。但是，創業者缺乏創業所需的資金、管理經驗，社會影響和信用度較小，而且市場能力較弱，開拓市場比較困難，這些是創業者的比較劣勢。育成中心依託於政府、大學和資金雄厚的大機構，是一支有進取心及服務意識強的管理隊伍，具有良好的社會關係、形象、育成環境和豐富的管理經驗。根據比較優勢原理，兩者的結合使創業者集中精力從事產品生產、技術開發和市場行銷等創業活動，使育成中心集中精力營造育成環境和提供優質的育成服務，使各自從事有比較優勢的活動，從而促進創業，提高創業的成功率，共用創業成果。

(2)規模經濟理論：

規模經濟是指由於生產規模擴大而導致長期平均成本下降的情況。它反映出企業的生產規模與產品成本之間的某種規律性，其實質是企業合理的規模作業所帶來的勞動生產率的提高。這種勞動生產率的提高，主要是企業內部生產規模的擴大，採用先進技術和設備，提

高設備和人員的生產效率，降低能耗和原材料的消耗及其各種費用，從而引起的產品成本下降，獲得規模效益，稱為企業內部規模經濟。

(3)企業生命週期理論：

美國著名管理學家Ichak Adizes首次把企業生命作為研究物件，分析其成長和老化原因並提出系統對策。在「企業生命週期」一書中認為企業生命週期分為幼年期、成長期、成熟期、衰退期。

(4)增長極理論：

認為在空間上經濟增長不是均勻地發生的，它以不同強度呈點狀分佈，透過各種管道影響區域經濟。「形成經濟增長中心，推動區域經濟的增長」是增長極理論的一個共識。區域經濟的發展主要依靠條件較好的少數地區和少數產業帶動，應把少數區位條件好的地區和少數條件好的產業培育成經濟增長極。透過增長極的極化和擴散效應，影響和帶動周邊地區和其他產業發展。根據增長極理論，一個地區要想取得經濟增長，關鍵是在本地區內建立起一系列的推動性產業，透過產業的集聚，推動經濟增長，這種推動性產業的建立可以依靠國家政策或地區政策自上而下完成。在新經濟時代，研究與開發活動逐漸成為經濟發展的增長極，這就更加強調增長極的創新擴散作用。從這點出發，政府需要培育研究與開發活動，特別透過中心促進大學或科研機構的科研成果商品化，使以研究開發為主要內容的知識創新活動形成經濟發展的增長極，以此帶動整個地區經濟的發展。。

(5)聚集效應理論：

創新育成中心的發展是空間聚集理論的典型應用。即在一定的空間範圍內集中了不同類型的組織，它不僅節約了企業外部的固定資源與設施，如土地、試驗設備、辦公場所等，更透過空間的聚集，實現文化、資訊和技術的交流，增強創新的可能性，並且可以獲得外部性的相互利用。

(6)產業集群理論：

指在某一特定領域內互相聯繫的、在地理位置上集中的公司和機構的集合，包括一批對競爭起重要作用的、相互聯繫的產業和其他實體。尤其是專業育成中心內的育成企業均是在產業、專業上彼此共通或互補的中小企業，是有組織的、有政策扶持的、有良好服務體系的產業集群，既能降低育成企業的創業成本，又能有效整合政府、產業集群及仲介組織力量，更好地為初創企業及地方經濟發展服務。

(7)企業創業理論：

企業創業是在幾乎沒有任何資源的條件下，創造新穎的產品或服務並實現其潛在價值的過程。創業包括創意形成和創意潛在價值實現兩個方面。形成創意的能力和實現創意的潛在價值的能力稱作企業能力，它是每個企業特有的組織和協調企業活動、組合和調動各種資源的內部過程。企業能力有兩大類，體現於智力的企業能力和體現於資本的企業能力。因此，擁有有限資源的創業者的基本策略，就是以其創意為槓桿選擇性地吸引和組合外部的體現於資本的企業能力，以實現其潛在的價值。從一定程度上可以認為現代企業創業的基礎是知識和創意。企業能力理論認為在知識的創造和學習方面，組織比市場有更大的優越性。因此，育成中心是透過各種管道 明初創企業獲取各種資源和提高企業能力的理想組織。